

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO
CAMPUS BAIXADA SANTISTA

VICTOR CESAR SANTOS COSTA

**ANÁLISE DA PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO
EM CLUBES DE FUTEBOL DA BAIXADA
SANTISTA**

SANTOS

2013

VICTOR CESAR SANTOS COSTA

ANÁLISE DA PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO EM CLUBES DE FUTEBOL DA BAIXADA SANTISTA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Universidade Federal de São Paulo como parte dos requisitos curriculares para obtenção do título de bacharel em Educação Física – Modalidade Saúde.

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Luís Fernandes Guerra

Santos

2013

VICTOR CESAR SANTOS COSTA

ANÁLISE DA PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO EM CLUBES DE FUTEBOL DA BAIXADA SANTISTA

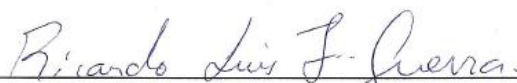
Este exemplar corresponde à redação final do Trabalho de Conclusão de Curso defendido por Victor Cesar Santos Costa e aprovado pela Banca Examinadora em 16/12/2013.

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Luís Fernandes Guerra

Santos

Dezembro 2013

Banca examinadora



Prof. Dr. Ricardo Luís Fernandes Guerra

Orientador



Prof. Dr. Rogério Cruz de Oliveira



Profa. Dra. Nara Rejane Cruz de Oliveira

Dedicatória

Dedico este trabalho a minha Vó Marlene, que infelizmente não pôde estar comigo neste último ano, mas faz parte do que sou e do que conquistei até hoje. Nunca te esquecerei, te amo e te amarei para sempre, Voinha, D. Marlinda.

Agradecimentos

Agradeço primeiramente ao meu pai, Carlos Cesar Barbosa da Costa, pois sem ele nada disso seria possível, antes, durante e nem depois, em todos os sentidos. E por todos os ensinamentos que carrego comigo: honestidade, fidelidade, amor e determinação.

Ao meu Orientador e mestre (no sentido de guia), Ricardo Luis Fernandes Guerra, por ter aceito este desafio, por ter me lapidado na gestão, mesmo não sendo sua área, pelos conselhos e pela confiança depositada em mim durante a graduação.

A minha namorada, Maira, por ser minha fonte de motivação, inspiração, meu alicerce, minha alegria e paixão.

A minha mãe, Alice, pois sem ela eu não teria entrado aqui, foi, é e nunca me deixa perder o norte e por seu amor.

A minha irmã, Nanda, por ser um exemplo de carinho, amor, de pessoa estudiosa. Pelo amor e carinho me dado sempre.

A minha Família, em especial minhas vós: Vó Cirene, pelo teto, alimento e carinho e Vó Hiroko pelos ensinamentos e amor, e à Tia Titá, por toda ajuda.

Aos meus amigos: da Educa 04, em especial Skeeter e Bob seremos eternamente o trio AM-IG-OS (Reis, 2012), a todos amigos da UNIFESP, em especial Gui, um companheiro para todas as horas (“profissionalmente”, academicamente e ociosamente), aos parceiros/ amigos em todas as equipes do TIBS (Piriquitos, Repeitinho, PEITOS EXPLICITUS, Piriquitos e JUMENTUS BACHARÉIS), a todos que me ajudaram a crescer como gestor (comissões TIBS, Atlética), amigos de São Vicente, em especial Hugo e George.

A todos os professores que nos compartilharam seus conhecimentos e experiências e corroboraram na construção acadêmica e no caráter. E aos professores da banca.

Aos monitores de MAC, pois sem eles anda estaria cursando o módulo, em especial Pedrom e Mayara.

Aos funcionários da UNIFESP.

Agradeço aos voluntários desta pesquisa pela atenção, paciência, humildade e voto de confiança.

E a todos que contribuíram direta ou indiretamente para este trabalho.

Epígrafe

“O esporte morre sem a paixão. Mas paixão fica para a torcida e não para a gestão.”

Autor desconhecido

“O sucesso depende da gestão.”

Paulo Henrique Azevêdo

COSTA, V.C.S. **Análise da profissionalização da gestão do futebol brasileiro.** 2013. 44f. Trabalho de Conclusão de Curso (Educação Física – Modalidade Saúde) - Universidade Federal de São Paulo, Santos, 2013.

RESUMO

O futebol, esporte mais praticado no mundo, responsável por movimentar US\$ 250 bilhões anuais, vem passando por mudanças, principalmente no que tange o contexto de sua gestão. Porém, neste sentido, o futebol brasileiro vem apresentando resultados negativos, reflexo de gestões amadoras que passaram e estão nos clubes, refletindo em endividamento. Gestão essa que vem assumindo contornos complexos e então, faz-se necessário profissionais capacitados para a gestão dos clubes, para que estes possam alcançar metas e objetivos determinados e fazer uso dos recursos de forma eficiente. Portanto evidencia-se a necessidade de profissionalização do quadro de gestores dos clubes. O estudo deste tema pode ser um importante elemento de contribuição para a evolução da gestão do futebol. Para isso este estudo teve como objetivo analisar a profissionalização da gestão de clubes do futebol brasileiro. Especificamente, analisar a importância do gestor de futebol profissional para os clubes e identificar a presença de gestores no futebol com formação profissional ou não em gestão. A metodologia utilizada contou com um roteiro para entrevista semiestruturado, para que fossem entrevistados 4 gestores de clubes de futebol profissional. Os dados coletados foram tratados de forma qualitativa. Os resultados apontaram para uma não associação da profissionalização da gestão dos clubes com resultados obtidos, no entanto pôde-se perceber uma mudança da mentalidade, levando a um aumento dos clubes em processo de profissionalização, mesmo com algumas barreiras. Conclui-se deste estudo que os clubes analisados ainda não são profissionalizados, porém verifica-se um início de mudança de postura dos gestores, impulsionado também, pela evolução da profissão. Além disso o gestor do futebol, desde que bem preparado, é essencial para que os clubes alcancem suas metas e objetivos e que a presença do mesmo não é verificada em todo quadro gestor dos clubes.

Palavras - chave: Futebol. Gestão de qualidade total. Gerência. Esportes.

ABSTRACT

Football, most played sport in the world, responsible for moving \$ 250 billion annually, has changed over time, especially regarding the context of their management. However, in this sense, the Brazilian football has shown negative results, reflecting amateur efforts that have passed and are in the clubs, reflecting debt. Management has assumed that this complex contours and then it is necessary skilled professionals for the management of clubs, so that they can achieve certain goals and objectives and make use of the resources efficiently. Therefore highlights the need for professionalization of the box club managers. The study of this subject can be an important element contributing to the evolution of football management. To so this study aimed to analyze the professional management of Brazilian soccer clubs. Specifically, examine the importance of manager professional football clubs and to identify the presence of managers in football with no training or management. The methodology included a roadmap for semi-structured interview, they were interviewed for 4 managers professional football clubs. The collected data were treated qualitatively. The results indicated a lack of association of the professional management of clubs with results, however we could notice a change in mentality, leading to an increase of the clubs in the professionalization process, even with some barriers. It is concluded from this study that the clubs are not analyzed further professionalized, but there is an early change in attitude of managers, also driven by the evolution of the profession. Moreover manager of football, if well prepared, is essential for clubs achieve their goals and objectives and that this practice is not checked in any new club manager.

Keywords - Keywords: Football . Total quality management . Management. Sports .

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	13
2.1 Histórico da gestão do futebol no Brasil.....	15
3. MÉTODOS.....	20
3.1 Tipos de pesquisa e natureza da abordagem.....	20
3.2 Considerações éticas e legais.....	20
3.3 Coleta e análise de dados.....	20
3.4 Voluntários.....	21
4. RESULTADOS/ DISCUSSÃO.....	22
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	32
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	33
ANEXO.....	37
ANEXO 1 – Parecer Comitê de Ética e Pesquisa – UNIFESP.....	38
APÊNDICE.....	40
APÊNDICE 1 – Roteiro base para entrevista semiestruturada.....	41
APÊNDICE 2 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	43

1. INTRODUÇÃO

Nas ultimas décadas o esporte de competição ao redor do mundo tem sofrido alterações que são significativas, principalmente, na sua forma de gestão. Mais especificamente o futebol, que tinha no seu início um caráter lúdico, de lazer, ócio, diversão e a criação de laços de pertencimento aos indivíduos (ELIAS e DUNNING, 1995), vem sofrendo mudanças e transformações na forma de encarar os elementos que envolvem sua gestão. Essas alterações se fazem necessárias visto a proporção e complexidade que o futebol alcançou nos dias de hoje.

Segundo o relatório final do Plano de Modernização do Futebol Brasileiro (2000) da Fundação Getúlio Vargas (FGV) o futebol movimenta anualmente um montante de cerca de 250 bilhões de dólares, dos quais o futebol brasileiro, apesar de sua grandeza histórica e reconhecimento mundial das suas capacidades técnicas, representa somente 1% deste valor. Soriano (2010) e Valente e Serafim (2006), apontaram como causa principal para o fraco aproveitamento deste potencial a má administração dos gestores e dirigentes dos clubes e federações de futebol, que é consequência de um baixo grau de profissionalização destes frente estas organizações.

Partindo do principio da definição de Robbins (1997) que organização é uma entidade social a qual possui limites relativamente claros e trabalha de forma moderadamente coordenada para alcançar um objetivo definido, compreende-se organização esportiva como uma entidade em que os limites e objetivos permeiam o esporte, porém estes são bem exatos e concretos.

Em todas as organizações esportivas existem pessoas que são tomadoras de decisões, que planejam, lideram, organizam, controlam todas as variáveis e tudo que diz respeito a esta organização e, então, estas são conhecidas como gestores esportivos (ROBBINS e STUART-KOTZE, 1990).

Assim, a partir destes conceitos, compreendemos gestão esportiva como trabalhar, da forma mais eficaz, com pessoas e recursos em prol de uma organização esportiva (BATEMAN e SNELL, 1996).

A gestão do esporte é ainda uma área considerada nova, apenas em meados da década de 80 que começam a serem publicados trabalhos mais conceituados em periódicos específicos da área esportiva. A percepção da necessidade da figura do gestor esportivo fez com que, em meados da década de 60, universidades americanas oferecessem cursos de bacharelado, o que culminou na criação do primeiro programa em “*sport management*” em nível de mestrado oferecido pela Universidade de Ohio, em 1966 (BASTOS e ROCHA, 2011). Hoje em dia 300 universidades americanas e 20 européias oferecem o programa de gestão do esporte. No Brasil a Universidade Gama Filho, em 1981, foi a primeira a oferecer um curso na área denominado “administração esportiva” no mestrado em Educação Física, porém, atualmente não há registro de cursos de

mestrado e doutorado em gestão esportiva. Ainda assim, desde 2009 a Universidade Federal do Paraná – Litoral (Matinhos) oferece o curso de bacharelado em gestão desportiva e do lazer (BASTOS e ROCHA, 2011). Segundo Pitts (2001) e Chelladurai (2009) o crescimento na área de gestão não se deve apenas à demanda identificada nos esportes nos dias atuais, mas também três aspectos ilustram o *status* profissional de uma área: programas acadêmicos, associações profissionais e revistas científicas especializadas.

A partir deste cenário, muitas vezes resultando em endividamento dos clubes, uma das alternativas possíveis para a mudança nesse panorama tem sido a profissionalização do quadro de dirigentes destas entidades. É então que a figura do gestor esportivo ganha força e leva Bastos e Rocha (2011) a afirmarem que em termos de intervenção profissional, o crescimento na demanda do mercado por gestores de esporte é diretamente proporcional ao desenvolvimento do esporte e da atividade física enquanto um negócio lucrativo ou não, mas dependente de uma boa gestão para que possa se desenvolver.

Nesse contexto de profissionalização, os ideais e o modelo de gestão dos clubes mudam, tornando fundamental uma base teórica e grande capacidade gestora para poder dar continuidade não só ao futebol, mas no esporte como um todo.

Deste modo, a escolha por esta temática se deveu por diversos motivos. Um deles foi a grande admiração do autor pelo futebol em todos os âmbitos do esporte, mas principalmente no âmbito da gestão esta que, como dito anteriormente, é sucateada pelos seus responsáveis e faz com que o futebol brasileiro perca espaço no cenário mundial.

O futebol brasileiro reconhecido mundialmente por suas grandes conquistas e equipes, têm sofrido uma adaptação necessária em sua gestão e estas representam um basta no amadorismo e irresponsabilidade da gestão dos clubes, realizado por aqueles que os administram.

É com vista na reestruturação das entidades do futebol brasileiro que alguns clubes iniciam esta por uma mudança radical de seu modo de conduzir o clube, no seu modo de gestão. E é nessa principal mudança o enfoque do presente trabalho, pois para que estas mudanças possam ocorrer os clubes estão profissionalizando sua gestão, tendo assim pessoas capacitadas a frente dos projetos e da condução do clube.

O estudo deste tema pode ser relevante para a avaliação da tendência de gestão que está se implantando no futebol, tendo, assim, formas de identificar falhas e problemas no modelo, bem como qualidades que poderão ser aperfeiçoadas. Espera-se que com o aumento dos estudos do tema possa contribuir para a evolução do método de gestão dos clubes impulsionando o futebol brasileiro para um patamar exemplar, frente outras nações.

Visto o potencial de crescimento que a gestão das entidades brasileiras de futebol teve e tem nos dias atuais e o desempenho que ela tem obtido, supõe-se que haja um certo grau de

amadorismo e por consequência quase inexistente profissionalismo/ profissionalização que cerca a gestão do futebol nos dias de hoje, especificamente em regiões que possam retratar a realidade do futebol em âmbito nacional, como é o caso da Baixada Santista.

Sendo assim este estudo teve como objetivo analisar a profissionalização da gestão de clubes de futebol da Baixada Santista. Especificamente, analisar a importância do gestor de futebol profissional para os clubes e identificar a presença de gestores no futebol com formação profissional ou não em gestão.

Estima-se que a profissionalização do quadro de gestores das entidades do futebol brasileiro pode trazer benefícios a médio e longo prazo, tanto dentro de campo, com títulos e resultados expressivos, quanto fora de campo, com melhora das finanças, fim das dívidas, valorização da marca do clube, prospecção do conhecimento do clube em nível mundial, aumento do número de torcedores, etc. No entanto crê-se que a presença de gestores no futebol com formação profissional em gestão não será a maior ocorrência e que a presença destes será capital para o bom desenvolvimento dos clubes.

2. REVISÃO LITERATURA

Com seus diferenciais técnicos e sua habilidade singular, o futebol brasileiro sempre foi reconhecido mundialmente, mas hoje a realidade não é mais a mesma, considerando que dentro e fora de campo o mesmo em sendo questionado por estar aquém, nos resultados conquistados em detrimento dos resultados esperados.

O futebol no Brasil é tão popular, político e importante, quanto o tamanho das dívidas de seus clubes, consequência da má gestão, que leva o governo brasileiro, por meio de seu Ministério dos Esportes, interferir e buscar ajudar os clubes a renegociarem suas dívidas e uma das condições para que essa ajuda seja concretizada é que os clubes tenham profissionalização da gestão, transparência na administração e fim das eternas reeleições de dirigentes (informação verbal¹).

Não se sabe ainda em que exato momento os times brasileiros deixaram de ser a grande potencia que um dia foi ou em qual momento histórico houve a inversão do poder de atração dos olhares dos telespectadores ou em que momento o encanto dos adoradores pelo futebol brasileiro perdeu sua magia. Vivemos um período inicial de estudos, análises e teorias para que o futebol brasileiro possa voltar a ocupar o posto de potência no futebol.

Para ilustrar essa inversão usaremos um estudo realizado pela *Brandfinance*, que publicou em 2012 um relatório das 50 maiores marcas dos clubes do futebol mundial, nas três primeiras posições estão Manchester United (ING), Bayern Munich (ALE) e Real Madrid (ESP), com US\$ 853 milhões, US\$753 milhões e US\$600 milhões, respectivamente, sendo a barreira dos US\$200 milhões reduzida apenas na 14ª posição. Nesta lista o futebol brasileiro é representado somente na 24ª posição com o Sport Club Corinthians Paulista, com a marca avaliada em US\$77 milhões, seguido de São Paulo Futebol Clube com US\$58 milhões na 39ª colocação, Sport Club Internacional na 44ª posição com US\$51 milhões e em 47º Clube de Regatas Flamengo com valor de US\$46 milhões para sua marca. Ou seja, o valor dos clubes mais valiosos do futebol brasileiro chega a ser mais de dez vezes inferior aos principais clubes europeus, grande parte deste contraste pode ser devido ao amadorismo que são geridos os clubes brasileiros.

Neste sentido de profissionalização, Moore define profissão como “[...] uma ocupação a qual exige que se crie e utilize sistematicamente um conhecimento geral e acumulado para a solução de problemas colocados pela clientela, sejam indivíduos ou coletividade” (MARINHO, 1986, p.27), conceito esse contestado pelo próprio Marinho, que apresenta dois pontos que

¹ Informação fornecida por Antônio José Carlos do Nascimento Filho, secretário de Futebol e Defesa dos Direitos do Torcedor, em entrevista ao Redação Sportv, da emissora SPORTV, no dia 17/03/2013.

caracterizam uma profissão. Segundo ele os conhecimentos específicos de cada profissão são obtidos através de experiências vividas ou treinamento; e profissional só é aquele indivíduo regido por um conjunto de regras e normas da profissão.

Marinho apresenta ainda cinco etapas elaboradas por Wilensky para o processo de profissionalização: (i) o trabalho se torna uma ocupação de tempo integral, (ii) centros e escolas de treinamento são criados, (iii) ocorre a criação de uma associação para regulamentar a ação dos profissionais, (iv) regulamentação da profissão e (v) os profissionais adotam um código de ética conforme institui a associação.

De acordo com Rocha (2001) profissionalização, quando relacionado à gestão organizacional, é quando uma entidade passa por um processo de mudança de um nível inferior de formalidade, para um nível superior de formalidade. Aponta ainda para tal processo, citando Barry, elementos imprescindíveis para este aumento de formalidade como hierarquia bem determinada, adoção de sistema de regras, funções e procedimentos, adoção de sistema de remuneração e de bônus e recompensas, por competências e metas alcançadas, e mais atribuição de poderes a cargos do que a indivíduos.

Emener e Cottone (1989, p.576) determinam que profissionalização é quando uma atividade remunerada deixe de ser considerada uma ocupação e passa a ser uma profissão. Estes autores usam a remuneração da atividade como uma característica importante do presente conceito.

Ambos esses conceitos são aplicados à empresas, portanto entidades que visam o lucro e o reconhecimento administrativo, de seu produto e sua marca. Porém segundo Hwang e Powell (2009) as entidades sem fins lucrativos, como as esportivas, se diferenciam das que visam o lucro na mão-de-obra, pois nas entidades, como a esportiva, predominam trabalhadores voluntários e amadores, já as organizações comerciais são compostas por funcionários remunerados.

Os autores afirmam que as organizações sem fins lucrativos que possuem funcionários remunerados, apresentam um grau de racionalização maior do que aquelas formadas apenas por voluntários, tornando maior a eficiência na gestão dos problemas e suas respectivas soluções. Levando em consideração a atual situação do futebol mundial, na qual os clubes buscam maximizar suas receitas e o reconhecimento de sua marca, este aumento na capacidade de gestão dos clubes trará benefícios em seus resultados fora do campo.

Estes últimos autores, por sua vez, afirmam ainda que contratação de consultores, auditoria financeira independente, programas de avaliação quantitativa, planejamento estratégico são atividades realizadas pelas entidades empresariais e se ocorrer um ou mais destes processos nas entidades sem fins lucrativos, as mesmas podem ser caracterizadas como profissionalizada, variando de acordo com o grau.

Adotamos neste estudo o significado de profissionalização como sendo quando os gestores dos clubes aumentam o nível de formalidade da entidade, fazem uso do pensamento racional na tomada de decisões, possuem conhecimento teórico-prático e sua profissão apresenta as cinco etapas elaboradas por Wilensky (EMENER e COTTONE, 1989; HWANG e POWELL, 2009; MARINHO, 1986; ROCHA, 2001), conseguimos fazer considerações importantes a respeito da gestão dos dirigentes entrevistados neste estudo, a partir dos dados coletados e do cenário apresentado.

2.1 Histórico da gestão do futebol no Brasil

Para buscarmos o entendimento da situação atual da gestão dos clubes de futebol e o motivo da tendência de profissionalização, faz-se necessário uma linha histórica dos fatos mais relevantes na história do futebol brasileiro, os quais tiveram influência política ou administrativa das entidades esportivas.

Em 1894, Charles Miller, um brasileiro que estudava na Inglaterra, retornou ao Brasil, mais especificamente São Paulo, munido de uma bola, dois uniformes de jogo e uma bomba de ar. Apesar de atividades semelhantes terem sido identificadas anteriormente, somente após a chegada do mesmo que verificou-se o futebol com uma organização próxima da atual, com uniformes e livros de regras. (PRONI, 1998). O futebol obteve uma aceitação muito rápida, principalmente em clubes dedicados a outros esportes, devido a sua fácil execução, pois não necessita de materiais complexos e nem mesmo um primoroso preparo físico.

A primeira metade do século XX foi marcada pela organização do futebol no Brasil. Em 1900, foi criado o primeiro clube dedicado exclusivamente ao futebol, o Sport Club Rio Grande - RS. (GURGEL, 2006). Em 1901 e 1905, são criadas as primeiras ligas de futebol, em São Paulo e no Rio de Janeiro, respectivamente.

Em 1915, surgiu a CBD (Confederação Brasileira de Desportos) primeira entidade responsável pela regência de diversos esportes, entre eles o futebol. Então encontramos a primeira disputa política no futebol, entre os Estados de São Paulo e Rio de Janeiro, pela representação da entidade nacional em torneios no exterior.

O reconhecimento da CBD como entidade representante do futebol no Brasil pela *Federati6n Internationale de Football Association* (FIFA) deu-se somente em 1917. Neste ano também surgiram os primeiros indícios de uso do dinheiro para a formação de equipes competitivas, através da cobrança de ingressos nas partidas válidas pelos campeonatos (PRONI, 1998).

A década de 1920 foi marcada pela discussão a respeito da aceitação da participação dos negros nas equipes e a remuneração dos jogadores (primeiro indício de profissionalização dos atletas de futebol) (SANTOS 2002). Esta discussão surgiu devido à conquista do campeonato carioca pelo Vasco da Gama, que era formado por uma equipe mesclada de negros e brancos.

Este fato chamou a atenção de todos não apenas pela composição das equipes, mas pela qualidade técnica dos atletas negros. Isto desencadeou um processo conhecido como “profissionalização marrom”, na qual donos de empresas abastadas, e que eram dirigentes de clubes, contratavam jogadores para suas empresas, mas os mesmos teriam que dedicar seu tempo a prática do esporte, por meio de incentivos financeiros e pagamento de prêmios por metas alcançadas. Esse pagamento era realizado sorrateiramente, pois era ilegal e aumentava ainda mais a distância dos clubes que realizavam esta prática, aos formados somente por jogadores amadores (GURGEL, 2006).

Em virtude dos acontecimentos da década de anterior, em 1930 iniciou-se o processo de profissionalização dos atletas. Com a participação do Brasil na Copa do Mundo do mesmo ano, inicia-se o processo de êxodo de jogadores para o exterior, onde já naquela época os retornos financeiros eram melhores e o pagamento de salário já era uma prática comum (PRONI, 1998). Vivenciando esta situação os clubes do eixo Rio-São Paulo, decidem criar o torneio, de mesmo nome do eixo, no qual só era disputado por clubes que defendiam tanto o profissionalização dos jogadores, quanto a participação dos negros no esporte. Criou-se então uma disputa política da entidade recém-criada, a FBF (Federação Brasileira de Futebol), defensora do profissionalismo e da CBD defensora do amadorismo. Essa disputa perdurou até 1937, ano em que a CBD reconheceu o profissionalismo, em troca de se manter como entidade representante do Brasil perante a FIFA (PRONI, 1998).

Na década de 1940 o futebol já assumia uma posição considerável no contexto nacional, tornando-se uma importante ferramenta para realização de manobras sociais pelo governo Vargas, no intuito de ganhar a simpatia das massas. Usando este raciocínio o governo passou a atuar mais no esporte, realizando investimentos, como a autorização para a construção de estádios públicos como o Pacaembu (SP), Maracanã (RJ) e Mineirão (MG).

Em 1941 foi criada a CND (Confederação Nacional de Desportos), que tinha por função fiscalizar, disciplinar e promover a prática do futebol nacionalmente. Apesar destas funções serem de responsabilidade da CBD, a fundação daquela teve a justificativa de que era necessário um regimento e regras que regulassem o desenvolvimento dos esportes. Portanto em relação à administração, às práticas contábeis e os regimentos estatutários os clubes deveriam responder a CND. Então a partir deste ano o futebol passou a ser fiscalizado e regulado. Essa mudança trouxe a possibilidade de manutenção de traços político presentes na época, perdurando por anos no

comando dos clubes, fato que ocorre até os dias de hoje. Os dirigentes não recebiam salários pelas suas funções, apenas o fato de sua exposição midiática e o reconhecimento local eram suficientes, porém esta liberdade abria espaço para realização de atividades ilegais e desvios de recursos tornava os corruptos detentores de poder e cada vez mais ricos.

Em 1945 com a criação da CND os clubes como eram considerados associações sem fins lucrativos, receberam isenções fiscais e teriam a permissão de utilizarem os estádios públicos, contanto que realizassem uma administração financeira responsável e reinvestissem todo lucro, advindo do uso dos estádios, no próprio clube ou nas suas atividades esportivas (PRONI, 1998).

A segunda metade do século XX foi marcada pela mercantilização do futebol no Brasil, com o distanciamento do governo no esporte, a inserção gradativa do capital privado nos clubes e algumas modificações e criações de instituições e leis.

Em 1968, a CND regulamentou a comercialização do passe dos jogadores, determinando que os mesmos têm que estar de acordo com a transferência e possuir 15% do valor da transferência. No ano seguinte foi implantada a Loteria Esportiva, que objetivava angariar fundos para alimentar o esporte. Objetivo esse fundamental para que em 1971, fosse instituído o Campeonato Brasileiro, que com os recursos advindos da Loteria Esportiva permitiam que os clubes pudessem custear as despesas. Nesse novo contexto os clubes tinham a possibilidade de participar de torneios estaduais, nacionais e internacionais e vislumbravam a possibilidade de novas receitas e maior evidência, tanto em âmbito nacional como internacional (PRONI, 1998)

Segundo Santos (2002) a profissão de jogador foi apenas regulamentada em 1979. No mesmo ano a FIFA decretou que toda entidade afiliada a ela deveria se dedicar exclusivamente ao futebol, fato que levou o governo da época extinguir a CBD e criar 30 novas confederações específicas de cada esporte, levando a fundação da Confederação Brasileira de Futebol (CBF).

O ano de 1980 foi um ano crítico e decisivo do futebol brasileiro, pois o país vivia um contexto de transição de governo ditatorial para democracia e um período de crise anunciada, no qual acarretou no encerramento da tutela do estado e iniciou-se um período em que o capital privado começa a ser inserido. A ideia de clube-empresa ganhou força na imprensa e em pessoas importantes, pois cada vez mais a gestão inadequada era investigada e criticada, pois estava levando o futebol a ser qualificado como decadente e defasado. (SANTOS, 2002; PRONI, 1998)

Uma das mudanças principais neste ano foi a inserção dos patrocínios nos uniformes e nas receitas dos clubes, assim como estava ocorrendo na Europa, tornando, os clubes reféns deste capital que estava sendo implantado, por consequência do afastamento do Estado, da crise que assolava o país e da grande queda do público dos estádios, gerando, assim, um maior endividamento dos clubes junto a Previdência (SANTOS, 2002 e PRONI, 1998).

Em 1981, diante da crise econômica vivida, ficou evidente a gestão incapaz e amadora dos clubes, devido à falta de capacidade de adaptação frente à nova realidade (PRONI, 1998). No mesmo ano predominavam dois discursos para justificar o momento vivido pelo futebol, enquanto a CBF e os dirigentes das federações estaduais julgavam os meios externos como culpado por esta situação econômica, os meios de comunicação se referiam ao sistema obsoleto de gestão da época, bem como a legislação ultrapassada que limitava a captação de recursos e interferia nos estatutos dos clubes (HELAL, 1997).

No ano de 1987 o Campeonato Brasileiro foi substituído pela Copa União. A CBF argumentava que não teria condições financeiras para custear a realização do torneio nacional, fato que revoltou os clubes, pois boa parte de suas receitas eram oriundas da participação no torneio, culminando assim, com a mobilização dos maiores clubes brasileiros à época, fundando o “Clube dos Treze”, com a missão de aprimorar a organização dos campeonatos e investigar as práticas da Confederação Brasileira, taxada de autoritária e ilógica (PRONI, 1998).

A nova entidade conseguiu após negociar acordos com empresas como a Rede Globo, a Coca-Cola e a Varig, realizar o torneio, que foi sucesso de receitas, mas, após a ameaça da CBF (que era reconhecida pela FIFA) de retirar os clubes que aderissem ao torneio das competições nacionais e internacionais, o torneio não foi realizado no ano seguinte, retomando à CBF a organização dos torneios nacionais (PRONI, 1998).

Em 1991, o então Secretário Federal dos Esportes, Artur Antunes Coimbra, conhecido mundialmente com Zico, elaborou um projeto de lei, que ficou conhecido como “Lei Zico”, visava à reorganização dos clubes e confederações, e propunha extinção da intervenção estatal e lei do passe, regularizava os jogos de azar e transformava os clubes em empresas, permitindo, assim, a possibilidade de lucro. Esta proposta era baseada no modelo do futebol inglês e visava o desenvolvimento da gestão dos clubes. Em virtude da cultura amadora enraizada na gestão dos clubes a proposta encontrou muitos obstáculos, até que em 1993 foi editada, após sofrer diversas modificações, graças a pressão das federações estaduais e da CBF, devido as propostas de alterações na forma de organização e eleição destas entidades (SOUSA, 2008; PERRUCCI, 2006).

Mesmo após a aprovação do projeto com diversas mudanças, afirma-se que esta lei foi a porta de entrada para a consolidação do capital estrangeiro e a inserção da mentalidade comercial nos clubes, apesar destes benefícios não refletirem em melhorias na forma de gestão (FIGUEIREDO, 2011).

O então Ministro Extraordinário de Esportes, Edson Arantes do Nascimento, propôs um projeto de lei, em 1997, que mudaria os regulamentos e leis que regem o futebol. Visando a reformulação de algumas questões da Lei Zico. A aprovação ocorreu em 24 de março de 1998 e tinha como principais características a extinção gradual dos passes dos jogadores e a transformação

dos clubes em empresas, porém novamente enfrentou muita resistência dos clubes, pois não exibia preparo para transformar a gestão amadora, tornando inviável (SANTOS, 2002).

Século XXI – O futebol se fragiliza no Brasil pelo descompasso entre as oportunidades de mercado e a capacidade de gestão dos clubes: Após receber mais de US\$ 800 milhões em investimentos externos no futebol, o período é marcado pelo encerramento de parcerias, recuo das empresas e precariedade da situação financeira dos clubes. (FIGUEIREDO, 2011, p. 101)

De 2001 a 2005 foi um período marcado pelo término de parcerias entre empresas e clubes, que resultou no endividamento dos mesmos. A parceria firmada em 2000 entre Vitória (BA) e *Exxel*, culminou em quase dez anos de pagamentos de dívidas pelo clube baiano, após o fim da parceria. Em 2001 a ISL, a *International Sport & Leisure*, foi à falência e deixou suas dívidas para Grêmio (RS) e Flamengo (RJ), culminando em um prejuízo maior ao clube gaúcho, por ter levado-o ao rebaixamento em 2004. No mesmo ano foi firmada a parceria entre Vasco da Gama (RJ) e o *National Bank*, que após três anos foi rompida, gerando uma dívida de aproximadamente R\$100 milhões que está com processo aberto nos tribunais até os dias de hoje. Ainda em 2001 chega ao fim a parceria entre Hicks, Muse, Tate & Furst Incorporated e os clubes Cruzeiro (MG) e Corinthians (SP). Esta parceria foi uma das poucas consideradas como bem sucedidas, pois ambos os clubes usufruíram da parceria e ao seu final não resultou em endividamento para as partes (GURGEL, 2006).

Percebe-se que apesar dos clubes terem tido a sua disposição quantias de consideráveis de dinheiro, a incapacidade, os casos de corrupção e o amadorismo da gestão dos mesmos, impediu que essas fossem bem sucedidas no cenário do futebol, ao mesmo passo que as tentativas de profissionalização da gestão de suas entidades ao longo da história ficaram atadas às questões de cunho político, organizacional, ficando assim impedido de evoluir no âmbito administrativo, devido a cultura amadora dos que a gerem, pois muitos usufruem do futebol, ainda no século XXI, para se promover socialmente, politicamente e financeiramente.

3. MATERIAIS E MÉTODOS

3.1 Tipo de pesquisa e natureza da abordagem

Os dados coletados durante as entrevistas foram abordados e tratados de forma qualitativa. Segundo Minayo (2010) “a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa com um nível de realidade que não pode ser quantificado”. Para tanto foram realizados agrupamentos das informações, conforme os domínios do questionário anexo. Manning (1979) ressalta que um estudo de pesquisa qualitativa supõe-se um corte temporo-espacial, por parte do pesquisador definindo o campo e a dimensão em que o trabalho procederá tendo a descrição um caráter fundamental no estudo, pois será por meio dele que serão coletados os dados.

O material de trabalho da pesquisa qualitativa é na sua grande maioria texto. Os dados coletados por meio de entrevistas e observações são transformados em texto, através da gravação e transcrição, sendo as interpretações geradas a partir dos textos formados (FLICK, 2004)

3.2 Considerações Éticas e Legais

Este projeto de caráter transversal e qualitativo foi submetido ao Comitê de Ética e Pesquisa da UNIFESP-SP e foi aprovado sob número do parecer 436.289/2013. Após explicação sobre os objetivos do projeto, o indivíduo deu seu consentimento para a gravação da entrevista. As gravações tiveram caráter confidencial e as informações captadas foram usadas apenas para fins científicos.

Todos os participantes receberam a devolutiva dos dados gerados pela pesquisa ao final de sua execução.

3.3 Coleta e análise dos dados

A metodologia utilizada baseou-se no uso de um roteiro de entrevista semiestruturado (conforme apêndice 1), com questões abertas e fechadas, o qual foi respondido pessoalmente por quatro voluntários envolvidos no processo de profissionalização da gestão dos clubes, bem como gestores do futebol, envolvidos no cotidiano da profissão. A opção por este meio se deu, pois o mesmo permite que o pesquisador possa ter o nível de comparabilidade dos dados coletados aumentado. Este método também permite que o entrevistador possa ter mais interação com o

entrevistado, pois esta é importante para a avaliação e interpretação dos pontos de vista dos voluntários (FLICK, 2004).

Primeiramente foi elaborado um projeto do estudo, no qual foi originado o questionário usado. Posteriormente foi iniciada a etapa de contato com os clubes de futebol, visando a aproximação com os gestores dos mesmos. Finalizada a etapa anterior, os dados coletados (as respostas) foram analisados conjuntamente e unidos por pergunta, para que fosse possível a apreciação com os mesmos critérios.

3.4 Voluntários

Foi realizada tentativa de contato com gestores de clubes da Baixada Santista. Os voluntários foram selecionados 4 voluntários por meio dos seguintes critérios de inclusão: ter ciência e estar envolvido com o cotidiano da gestão dos clubes de futebol, sendo, a partir disso, permitido responder a entrevista com propriedade. Gestores de clubes que não participassem de torneios ou campeonatos não vinculados à federações estaduais ou confederação não foram incluídos no estudo. Além disso, não houve preferência por idade ou gênero. As entrevistas foram realizadas em ambientes apropriados, nas sedes dos clubes.

4. RESULTADOS/ DISCUSSÃO

Neste estudo após contatos e solicitação de indicações foi possível a entrevista de quatro gestores responsáveis pela gestão dos clubes, nas seguintes funções: Vice-presidente do clube A (67 anos), no cargo desde início de 2013, Administrador do clube B (48 anos), Diretor das categorias de base do clube C (56 anos) e Diretor de futebol do clube (57 anos), no cargo desde 2012. Os clubes se situam nas Séries A1, A3 e 2ª Divisão do Campeonato Paulista.

Neste contexto, identificaram-se, durante a tentativa de contato e aproximação com os clubes, dificuldades de diversos âmbitos, que impossibilitaram alcançar o número de gestores previamente sinalizado na metodologia. Incompatibilidade de agenda, a não indicação do gestor de referência para a realização da entrevista por parte clube, falta de interesse por parte das entidades, dificuldade de acesso ao gestor de referência e falta de consciência da importância de estudos científicos para o futebol foram os principais limitantes.

Esses limitantes já são presunção de práticas amadoras de gestão, as quais muitas vezes são alcançam o nível antiético e ilegal, e que infelizmente ainda acompanham gestores dos clubes brasileiros atualmente. Muitas vezes até, por meio de estudos como este, fica impossibilitada uma avaliação, evolução e/ou correção dos modelos de gestão atuais devido à falta de transparência e de disponibilização de informações pelos clubes.

Neste estudo a média de idade dos voluntários deste estudo foi de 57 anos, diferente do trabalho de Azevedo, Barros e Suaiden (2004) em que os gestores dos clubes de futebol apresentaram média de 45,5 anos, porém muito próximo da faixa etária de 45-55 anos, encontrada em maior quantidade no estudo de Azevêdo e Spessoto (2009). Esses dados, associado ao histórico dos gestores estudados nesta pesquisa, mostram que foi dada a preferência por gestores com experiência por parte dos clubes deste estudo.

Em termos de formação profissional verifica-se variedade nas formações, sendo que cada um deles possui uma formação específica, a saber: administrador de empresas (A), cursos profissionalizantes em gestão esportiva (B), educação física (C) e relações internacionais (D). No entanto, os gestores dos clubes D e C são os únicos que possuem especialização específica em gestão no esporte, além de serem ex-jogadores, mesmo assim todos possuem experiências a frente de outros clubes.

Estas diferenças de formação profissional nos mostra que a área ainda não possui aporte e direcionamento adequado para os profissionais que já segue ou que irão seguir a área de gestão esportiva. No entanto, em função dessas diferentes profissões, percebe-se a preocupação em possuir o elemento teórico do ofício.

Quando perguntados “Quais foram suas principais metas ao assumirem o clube” as respostas foram: reestruturação financeira e trabalho de marca com o clube (A); profissionalização de todos os departamentos e categorias de base, que era dificultado pela questão financeira, e obtenção de uma parceria forte (B); dar qualidade às equipes do clube (C); e recuperação da marca do clube, dar mais profissionalismo à comissão técnica e acompanhamento do relacionamento dos atletas (D).

Já quando indagados sobre os principais problemas que o clube possui obtivemos respostas semelhantes por três deles os quais afirmaram que o problema financeiro é um fator determinante (A, B e D), mas também tivemos respostas relacionadas à necessidade de adequação do clube aos termos da lei e corpo de bombeiros e baixo número de funcionários no quadro do clube (B); redução do número, excessivo de atletas nas categorias de base (C); por fim, melhora do entrosamento entre comissão técnica, atletas e dirigentes e busca da retomada da motivação dos atletas (D).

As respostas encontradas nestas questões vão ao encontro ao cenário deparado em grande parte das agremiações do futebol brasileiro, nas quais possam estar em momentos de transição de uma gestão amadora para uma profissional. Necessitam, portanto, dessas adequações financeiras, reformulação da imagem do clube e alterações no quadro técnico, por diversos fatores, entre eles éticos, ideológicos e forma de trabalho.

Segundo Pereira (2004) o ponto inicial para se gerar um ciclo de sucesso é a maximização das receitas do clube, para que então seja permitido reinvestir esse dinheiro no mesmo, otimizando, por consequência, os resultados em campo, favorecendo um importante elemento financeiro do clube que são os torcedores, trazendo retornos financeiros à entidade. Também o que afirma Szymansky (1998), é que para que o clube possa ter uma gestão eficaz é necessário se basear em três pilares: maximização de receitas, exploração do estádio e controle dos gastos com transferências e salários de jogadores.

Podemos compreender, portanto, o porquê de ser mencionada por três voluntários que a maior dificuldade enfrentada na gestão dos clubes é a questão financeira. Como nenhum dos clubes geridos pelos voluntários neste estudo é detentor de uma arena para que esta seja explorada, além de que e os mesmos têm dificuldades em realizar transferências de jogadores, restam apenas o controle dos salários e uma criativa e competente maximização de receitas, explicando a dificuldade. Assim, a otimização da gestão nos moldes propostos por Szymansky, não é possível.

Sobre as mudanças sofridas pelo clube desde o momento em que o gestor o assumiu, as respostas foram: equacionamento das dívidas (em processo) e readequação orçamentária (por meio de cobranças de taxas extras) para uma melhor condição financeira no ano posterior (A); realização de reformas significantes nas áreas do clube, lançamento do programa de sócios e realização de

venda de dois atletas (algo inédito para o clube em questão) (B); diminuição do número de atletas e melhora da disciplina dos jogadores (C); e realização da terceirização do clube, ocorrendo uma separação do departamento de futebol e o clube, sendo a empresa terceirizada responsável por toda a parte financeira do departamento (D).

Em relação a mudanças administrativas ocorridas pelos clubes, à exceção de um voluntário que preferiu não responder por estar a pouco tempo a frente da gestão do mesmo (C), os outros três voluntários afirmaram positivamente em relação a essas mudanças administrativas que estas foram radicais e decisivas para a situação atual em que os clubes se encontram.

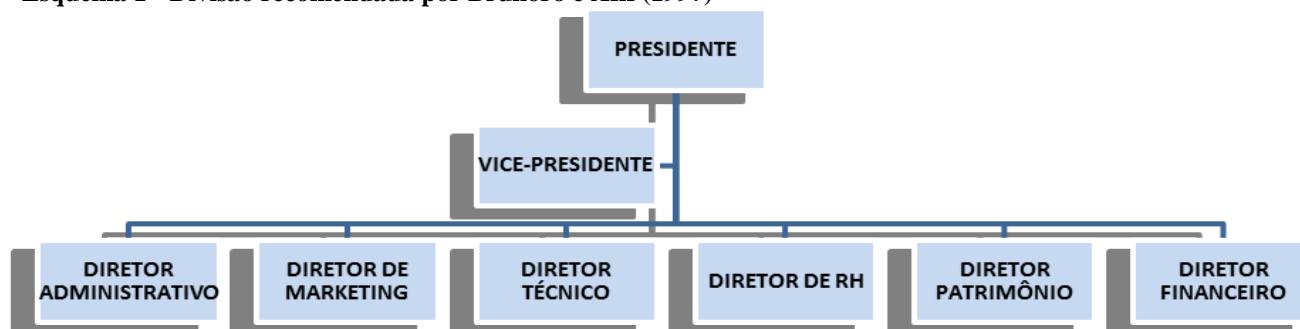
Na questão a respeito das mudanças administrativas ocorridas no clube, verificou-se que ocorreram alterações na gestão dos clubes e esse fato é previsto, pois segundo afirma Leoncini e Silva (2000), os clubes carecem de uma readequação da estrutura administrativa que, independente da forma, composição e modelo adotado, seja capaz de suprir as necessidades e demandas abordadas pelos objetivos do planejamento estratégico do clube.

Em se tratando da divisão da gestão do clube, à exceção de um dos voluntários que preferiu não comentar sobre o assunto (C), os outros três relataram que a divisão da gestão do clube passa pela gerência de um presidente e respectivos cargos subordinados.

Semelhante à questão acima, quando indagados se a organização (entidade) possui regras, funções e procedimentos bem estabelecidos, os quatro clubes responderam de forma afirmativa, acrescentando que os estatutos das entidades são seguidos corretamente.

A divisão atual da gestão dos clubes, apesar das breves respostas pelos gestores, aponta que os mesmos seguem um regime presidencialista de gestão, modelo caracterizado pela centralização do poder na figura de uma pessoa (presidente, por exemplo) e por separação de funções entre os membros no congresso (no caso do futebol, os diretores) (FIUZA, 1997). Observa-se que nos clubes analisados neste trabalho, há uma divisão segundo a recomendação de Brunoro e Afif (1997), na qual as entidades esportivas referenciadas são compostas pelos diretores: técnico, administrativo, de marketing, recursos humanos, patrimônio e financeiro (esquema 1). Porém, cabe ressaltar que neste estudo observou-se que nem sempre os clubes se limitam a estes diretores e a esta divisão e, por vezes, há mais funções e cargos na estrutura administrativa.

Esquema 1 - Divisão recomendada por Brunoro e Afif (1997)



No que diz respeito às conquistas dos clubes no período de gestão dos voluntários obtivemos as seguintes respostas: campeão e vice-campeão em torneios de categoria de base (A); dois acessos das divisões inferiores dos estaduais e um título na categoria de base (B); fase final das competições em que as categorias de base participou (na ocasião ainda em andamento), à exceção do sub-15 (C); poucos torneios disputados, mas nos que disputou pelo profissional não conseguiu acesso nas divisões estaduais (D).

No tocante a relação das conquistas dos clubes com a profissionalização dos mesmos, não foi possível associar os resultados, pois os voluntários não possuíam tempo suficiente na gestão dos clubes para afirmar-se que as conquistas obtidas eram devidas as mudanças realizadas por eles ou ao processo de profissionalização da gestão.

Ainda no contexto de profissionalização da gestão do clube quando perguntados se há profissionalização na gestão do clube, não houve conformidade nas respostas. Dois gestores afirmam ter profissionalização (A e D), um clube encontra-se em processo para alcançá-la (C) e o último afirma ainda não possuir (B).

Já em sendo questionados sobre a possibilidade de benefícios a curto e longo prazo da profissionalização da gestão, todos afirmaram positivamente sobre a ocorrência de benefícios. Porém o prazo dessas mudanças foi a variável entre as respostas tendo o primeiro gestor afirmado que em curto prazo não, mas em longo prazo sim (A); o segundo gestor adverte que se o clube ainda não tiver essa gestão profissional os benefícios ocorrerão em longo prazo, caso contrário, se já for um clube com poder na mídia, com gestão profissional e voltada para o clube os benefícios ocorrerão a curto prazo (B); em contrapartida houve dirigente que diz que não há outra alternativa, que esse processo tem que ocorrer, pois é assim que as pessoas saberão entender quais são as necessidades do clube (C); ao mesmo passo o gestor do clube D, conta que essa mudança é obrigatória, mas que os benefícios serão sentidos a médio prazo.

Como afirmaram os próprios voluntários, os benefícios da profissionalização da gestão não vem em curto prazo, vide exemplo do Manchester United, considerado como maior exemplo de gestão profissional, que desde o lançamento de ações na bolsa de valores ficou cerca de cinco anos desequilibrado na relação resultados operacionais/ desempenho em campo (MONOPOLIES AND MERGERS COMMISSION, 1999).

No que tange as dificuldades para gerir os clubes verificamos resposta em comum pelos gestores dos clubes A, B e D, relatando extrema dificuldade financeira. Este tipo de dificuldade não foi relatada pelo gestor do clube (C), no entanto o mesmo apontou o pouco tempo na gestão para justificar não possuir uma resposta concreta, afirmando apenas a dificuldade de adaptação dele e do clube com o recente cenário.

Na questão: “Como você descreveria a gestão do seu clube?”, enquanto um afirma que sua gestão é “sofrível”, dada a falta de alternativas para se obter incentivos financeiros e/ou parcerias (B); outro afirma que apesar da gestão ser boa, o dia-a-dia se torna muito desgastante pelo excesso de dificuldades (A); por outro lado, o gestor do clube C relata satisfação pelo modo como a gestão vem sendo realizada em seu novo clube; já o gestor do clube D se diz “tranquilo”, pois apesar dos problemas que o clube enfrenta o departamento de futebol, que é terceirizado, está em um momento “seguro”.

Nota-se que os voluntários possuem, na grande maioria, problemas de cunho financeiro e que por serem clubes possuidores de gestões ruins no passado, realizam um árduo trabalho para que este quadro seja revertido. Fato este que é elemento importante, pois torna-se uma rotina desgastante ainda mais quando a rotina não é encarada e oficializada como profissão e que, assim, houvesse uma remuneração como forma de incentivo.

Apenas um dos gestores entrevistados possui remuneração para o quadro gestor do clube (C), os outros três não possuem, porém no departamento de futebol que foi terceirizado do clube D há remuneração para os cargos. Contudo, em nenhum dos quatro clubes tanto presidente, quanto vice-presidente são remunerados.

Todos os voluntários opinaram a favor da remuneração para o quadro gestor do clube, porém em todos os casos estes fizeram ressalva de que isso é dependente de uma condição financeira segura por parte dos clubes.

A respeito na questão da remuneração do quadro gestor dos clubes é possível realizarmos algumas análises, quando comparados com a literatura, pois enquanto os clubes A, B e D não possuem remuneração para o quadro gestor do clube, no clube C esta remuneração ocorre. Este fato nos leva a uma questão contraditória: tem que melhorar a situação para remunerar ou tem que remunerar para melhorar a situação do clube?

Eu não sou contra essa remuneração. Eu acho que quem trabalha deveria ser remunerado desde que o clube tenha condições para isso. No nosso caso é impossível sequer pensar nisso agora, pois se você remunera o quadro diretivo do clube, já se tem um contraste em relação à lei, então você já vai se fechar para algumas coisas que você poderia conseguir sem remuneração (que são aquelas parcerias dos governos estaduais e federais), a partir do momento que não é remunerado já não é mais um clube sem fins lucrativos e aí você já perde muito em relação o que pode conquistar (Gestor do clube B).

Podemos, a partir da fala de um dos voluntários, perceber que há ainda um empecilho na legislação atual brasileira, pois ela encontra-se desatualizada e não estimula a profissionalização dos clubes. A legislação se contradiz quando observa-se a Lei Pelé estimulando que os clubes se adequem ao modelo de clube-empresa, ao mesmo tempo em que possui uma Medida Provisória em que fornece benefícios fiscais (de acordo com a tabela 1), sob as condições: o clube não pode ter

fins econômicos e sim esportivos; e os dirigentes com cargos políticos não podem receber remunerações.

Tabela 1 - Comparação tributária dos clubes x das empresas.²

CLUBES	REGIME FISCAL	EMPRESAS
Não pagam	IR	Pagam
Não pagam	COFINS	Pagam
Reduzida	PIS	Integral
5% da renda	INSS	20% da folha
4,8% da receita	TOTAL	20% da receita

É compreensível que a dificuldade de manter o pagamento de salários aos atletas é grande em clubes com problemas financeiros, fato que não é de exclusividade dos clubes de menor expressão no cenário nacional. Porém dada a proporção e complexidade obtida do futebol e a situação em que estes clubes se encontram devido às más gestões anteriores e com esta mesma caracterização, podemos concluir que a chance de êxito é baixa quando tem-se como verdade a afirmação “tem que melhorar a situação para remunerar”.

Diante do exposto verificamos e podemos entender o que financeiramente os clubes podem perder caso decidam por remunerar seus gestores, porém para que um diretor, gestor ou dirigente possa desenvolver todas as suas diversas funções, cumprir suas metas e trabalhar com base na razão e não na emoção, este necessita trabalhar em tempo integral e para isso carece de um salário (AIDAR, 2000).

Entidades como os clubes de futebol, quando possui trabalhadores remunerados tendem a trabalhar com um coeficiente de racionalização maior do que aquelas entidades compostas apenas por voluntários (HWANG E POWELL, 2009).

O que contesta ainda mais a ideia de melhorar a condição antes, para pagar o profissional depois é o fato de todos os gestores deste estudo (dos clubes que não remuneram e o que remunera) serem a favor de haver essa remuneração. Alguns argumentam ainda que seria uma forma de acabar com ações motivadas pela paixão, com o amadorismo ou ainda que todo “trabalhador” deve ser remunerado.

² Quadro publicado pelo jornal Folha de São Paulo, em 15 de setembro de 2006.

Quando perguntados sobre o que eles pensam a respeito da situação do futebol brasileiro os voluntários responderam da seguinte forma: o gestor do clube A relata que “a situação não está boa”, ressalta a falta de investimento e preocupação com os clubes pequenos, tornando-os abnegados e não acredita que está em processo de evolução; o segundo (B) tem a visão mais pessimista com relação ao nosso futebol ao ponto de dizer que “é uma situação caótica”, e que cada vez mais impera a falta de profissionalismo; o terceiro (C) pensa que se todos estivessem seguindo o mesmo caminho que seu clube, a situação financeira deles estaria mais saudável; o quarto (D) afirma que a situação do futebol nacional está muito ruim, devido à péssima administração e alto número de “aventureiros” na gestão dos clubes.

Em relação à situação atual da gestão dos clubes, os dirigentes responderam de forma igualmente pessimista. O gestor do clube A relata ser necessário a presença de profissionais gabaritados, para realizar os ajustes corretos de acordo com a demanda; já o gestor do clube B afirma que a situação que os clubes estão vivendo atualmente está diretamente ligada à péssima gestão; já o gestor do clube D diz que todos os clubes têm problemas financeiros, sem exceção, comenta também que o processo de terceirização de alguns setores dos clubes pode ser uma alternativa; o gestor do clube C novamente enfatizou que os clubes deveriam estar seguindo o modelo de gestão de seu clube.

Este amadorismo da gestão dos clubes brasileiros revelado anteriormente é o principal fator citado pelos gestores entrevistados por este estudo para que os clubes estejam na má situação em que se encontram hoje, com dívidas enormes, e cada vez maiores, gestores que em muitas vezes administram ao seu próprio gosto e benefício e estão infelizmente regredindo o nível do futebol brasileiro em diversas instâncias (capacidade e desenvolvimento técnico dos jogadores, capacidade financeira dos clubes, etc).

Percebe-se que os voluntários deste estudo relacionam suas respostas à situação atual do futebol brasileiro à má gestão dos dirigentes dos clubes. Neste sentido Azevedo, Barros e Suaiden (2004), afirmam que por falta de um aporte mais sólido da legislação o futebol serviu de objeto de trabalho e dos clubes, por meio de administrações que não possuem respeito os princípios básicos da abordagem financeira, patrimonial e até mesmo humanos e éticos.

“No meu conceito não gosto, não acho bom, acho que precisa aprimorar muito em nível de comando (...)” (Gestor do clube A)

“Vou te falar uma coisa, se os clubes estão hoje na situação em que estão é justamente pela péssima gestão que está hoje no nosso futebol (...) estou muito desacreditado com nosso futebol.” (gestor do clube B).

“Eu acho que os clubes deveriam estar neste processo em que o Santos se encontra (de profissionalização), caso todos os clubes partissem para isso os clubes realmente estariam numa saúde financeira bem melhor.” (Gestor do clube C)

“Penso que está muito mal administrado, há muitos aventureiros no futebol, pois não há regras muito claras no futebol (...) o futebol hoje não é exemplo para nenhum administrador.” (Gestor do clube D).

Resumindo e opinando de forma amplamente categórica com relação ao que se faz hoje pelos gestores dos clubes, Aidar, Leoncini e Oliveira (2002) referem-se à má gestão dos mesmos como contemporânea ao desembarque do futebol no Brasil por Charles Miller em 1894. Antônio Carlos Kfoury Aidar, quando indagado sobre os principais problemas do futebol brasileiro, afirmou que o principal problema dos clubes do futebol brasileiro é a falta de profissionalismo, e que isto é antiquíssimo (VALENTE E SERAFIM, 2006).

Nos dias atuais o futebol brasileiro vive, como se percebe, um momento conturbado e de muitas críticas a respeito de sua gestão, diferentemente do voleibol. Hoje o voleibol brasileiro é referência nacional e internacional em sua gestão profissionalizada.

As mudanças ocorridas no voleibol foram estimuladas a partir de um cenário pobre da modalidade, mas que dava sinais de possível crescimento. O salto do esporte se deu pelo que muitos apontam como causa, que é a ascensão de Carlos Arthur Nuzman ao cargo de presidente da Confederação Brasileira de Voleibol (CBV), trazendo importantes mudanças ao presente contexto. Essas mudanças foram impulsionadas e originadas a partir de pensamento empreendedor, inovador, e foram perceptíveis e pontuais. Dentre as transformações ocorridas são a demissão de funcionários inoperantes, obtenção e direcionamento de recursos, aumenta em qualidade e número de pessoas capacitadas nas áreas técnica, administrativa e marketing. Isto tudo ocorrendo há 38 anos, em 1975 (ALMEIDA et al, 2012).

Este fato mencionado nos remete a situação vivida pelo futebol nacional e sua gestão, pois, diferentemente do voleibol que não estava em declínio, mas que ainda não havia estado em alta, está em momento igualmente pobre na gestão da modalidade e necessita de ideias e forma de gestão empreendedora e profissional, para que possa retornar a um lugar de referência. Um caminho possível de ser seguido é o da profissionalização, assim como ocorreu com o voleibol, que é tema central e defendido por este trabalho.

No tocante ao papel dos gestores atualmente no futebol, obtivemos respostas similares, nas quais a palavra “fundamental” sintetizava sua importância. Assim relatou de forma simples o gestor do clube A; o voluntário B ressaltou que o gestor para ser fundamental necessita estar bem preparado e também comprometido; outro voluntário (C) afirmou que cada vez mais os clubes deverão seguir um caminho ético e transparente e que os profissionais têm que ser cobrados como tal; e por ultimo, o gestor do clube D afirmou que os gestores têm o papel de transformar os clubes em empresas, assim como os clubes na Europa.

Neste sentido de profissionalização da gestão dos clubes do futebol brasileiro, a figura do gestor esportivo ganha importância e se torna “fundamental” neste processo (como dito pelos voluntários deste estudo). Assim como os gestores entrevistados neste estudo, Azevêdo (2009) afirmou, em um estudo sobre a visão da gestão esportiva nos dias de hoje, que “... o ambiente

esportivo exige competência e qualificação para que haja sucesso, como ocorre em qualquer outro tipo de negócio”. O mesmo autor assegura ainda que serão os gestores esportivos que saberão utilizar os procedimentos e metodologias adequadas para que a entidade esportiva possa usar seus recursos administrativos da melhor forma a fim de alcançar os melhores resultados financeiros, sociais e esportivos.

Diante do exposto fica cada vez mais evidente a necessidade de profissionalização da gestão dos clubes, em todas as instâncias: estrutura administrativa da entidade, quadro de gestores dos clubes, forma de trabalho e capacidade empreendedora, para que possa ocorrer uma inversão do quadro político e financeiro negativo em que encontram-se os clubes. Porém, de acordo com o que os gestores dos clubes entrevistados neste estudo dizem que este processo não vem ocorrendo ou ocorre de forma muito lenta. Percebe-se que, mesmo nos clubes que acreditam nessa modesta inversão, a questão política é encarada de forma reticente.

Encarando da mesma forma, acerca da questão política na gestão dos clubes, Aidar e Leoncini (2002) inferem que, no futebol brasileiro, a profissionalização tornou-se o antônimo de “cartolas” – sócios dos clubes que alternam suas vidas profissionais entre a fonte de renda oficial e a gestão dos clubes, esta última que em muitos casos é encarada como um *hobby*.

Quando perguntados: “Você acredita que em âmbito nacional está se verificando uma profissionalização da gestão de alguns clubes, visando uma reestruturação política e financeira? Como você vê este contexto?”, verificam-se respostas dessemelhantes e englobando diversas realidades, como o voluntário do clube A, que acredita que visando reestruturação financeira sim, mas política não; em outra resposta o gestor afirma que de forma alguma está percebendo estas mudanças (B); por outro lado há dirigente que acredita que em alguns clubes está se verificando essas mudanças, mas que por vezes a política impede que esta ocorra (C); também observa-se uma resposta mais otimista, acreditando que a mudança está ocorrendo, porém de forma muito lenta, e ressalta que essa transformação é a solução para a evolução dos clubes e o fim do amadorismo (D).

Na questão acerca da existência de terceirização ou consultoria contratada pelo clube os voluntários responderam da seguinte forma: sim, nas categorias de base e um contador na estrutura administrativa (A); sim nas categorias de base e uma parte do profissional são terceirizadas, pois o clube não tem condições de mantê-los por si só (B); sim, há terceirização no departamento de marketing e nos olheiros, há também empresas de consultoria contratadas pelo clube (C); sim, além do futebol que é totalmente, a parte de TV, site, marketing são todos terceirizados (D).

Em relação à presença ou não de gestores com formação específica no futebol, obtivemos as seguintes respostas: com formação específica não, temos dois gestores com cursos de capacitação (A); temos dois gestores com formação esportiva (B); tem que ter, pois cada vez mais é

necessário lidar com as especificidades da função (C); nem sempre, mas são pessoas que têm qualificação para desenvolver, como ortopedistas, fisioterapeutas, etc. (D).

Em se tratando da profissão (gestor do futebol), foi-se verificado que ela vem tomando forma nos últimos anos, e deu um grande passo especificamente em 2009, quando foi criada a entidade que regulamenta a profissão, suas ações e profissionais, com estatuto que a rege, código de ética e de conduta, bem como o número de locais de especialização em gestão esportiva.

Adotando, o significado de profissionalização como sendo quando os gestores dos clubes aumentam o nível de formalidade da entidade, fazem uso do pensamento racional na tomada de decisões, possuem conhecimento teórico-prático e sua profissão apresenta as cinco etapas elaboradas por Wilensky (EMENER e COTTONE, 1989; HWANG e POWELL, 2009; MARINHO, 1986; ROCHA, 2001), conseguimos fazer considerações importantes a respeito da gestão dos dirigentes entrevistados neste estudo, a partir dos dados coletados e do cenário apresentado.

Nos quatro clubes pudemos constatar que, em função do estatuto ser seguido à risca e, por consequência, possuir funções e procedimentos bem estabelecidos, o nível de hierarquia tende a ser bem definida. Como não tivemos alcance ao estatuto e código de conduta dos clubes não podemos determinar que os poderes sejam mais atribuídos a cargos do que a indivíduos.

Verificamos que na gestão do clube A e B o nível de formalidade não é atendido adequadamente, pois o quadro de gestores do clube possui pouca ou inexistente remuneração. Em relação à gestão dos clubes C e D, percebemos que possuem maior quantidade de cargos remunerados, do que os mencionados anteriormente, porém nenhum dos quatro clubes possui remuneração adequada e recomendada para o quadro gestor do clube, de acordo com a literatura abordada neste estudo. Em relação ao conhecimento teórico-prático, percebe-se que as quatro agremiações, possuem dirigentes especializados especificamente na parte teórica, todavia isto não se verifica como uma regra, mas sim como exceção no quadro gestor dos clubes entrevistados, pois, em relação aos não especializados, a proporção é baixa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O futebol vive hoje um período de questionamentos e busca por soluções, bem como sua gestão. As adaptações sofridas, evolução e demandas do esporte em questão, não foram acompanhadas e suportadas por aqueles que o gerem no Brasil, pois cada vez mais, em tempos de atletas especializados, investimentos altos e avanços tecnológicos, faz-se necessária uma gestão profissional.

A partir do exposto no presente estudo, pode-se concluir que os gestores de clubes entrevistados possuem a consciência da importância e necessidade de profissionalização da gestão, no entanto encontram diversos obstáculos para que possam acompanhar essa tendência, como a perda dos incentivos do governo.

Apesar da literatura defender e evidenciar resultados positivos nos clubes profissionalizados, não pudemos traçar essa relação com resultados obtidos e profissionalização da gestão, pois os dados pesquisados e o tempo de cargo dos voluntários, limitaram essa possibilidade.

No entanto, percebeu-se uma mudança da mentalidade em um cenário não muito otimista, que pode reacender a chama do futebol no Brasil. O processo de profissionalização da gestão dos clubes cresce e encontra cada vez mais adeptos. É então que a figura do gestor esportivo cresce em importância, pois ele bem preparado, pode ser fundamental para este processo e por levar os clubes a alcançarem os objetivos e metas propostas.

A formação acadêmica e especialização em gestão esportiva e/ou no futebol ainda não é a regra e sim exceção dentro dos clubes. Todavia ganhando espaço em termos quantitativos e qualitativos, tanto de profissionais interessados, quanto unidades de treinamento e aperfeiçoamento, e cada vez mais os profissionais verificam a necessidade de se especializar, para dar conta da forma mais eficiente da demanda do futebol, condição essa observada neste estudo.

Vemos então que estamos entre dois períodos da gestão no futebol, a amadora e a profissionalizada, esperamos que a tendência para a segunda se mantenha e se sustente para que gestões profissionalizadas se tornem condição fundamental para o clube que vislumbre o sucesso, pois quem terá a ganhar serão os torcedores e admiradores do esporte mais praticado no Brasil e no Mundo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AIDAR, A.C.K. **A transformação do modelo de gestão no futebol**. 2000.

Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2906/Rel16-2000.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 22 de outubro de 2013.

AIDAR, A.C.K.; LEONCINI, M.P.; OLIVEIRA, J.J. de. (Org.). **A nova gestão do futebol**. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

ALMEIDA, B. S. *et al.* O “país do futebol” que joga com as mãos: a gestão esportiva da Confederação Brasileira de Voleibol. **Revista Intercontinental de Gestão Esportiva**. Curitiba, v.2, n.2, p.144–162, jul/dez. 2012.

AZEVEDO, P.H. O esporte como negócio: uma visão sobre a gestão do esporte nos dias atuais. **Portal de Periódicos Eletrônicos da PUC Goiás**. Goiânia, v. 36, n. 9/10, p. 929-939, set./out. 2009.

AZEVEDO, P.H.; BARROS, J.F.; SUAIKEN, S. Caracterização do perfil do gestor esportivo dos clubes a primeira divisão de futebol do Distrito Federal e suas relações com a legislação esportiva brasileira. **Revista da Educação Física/UEM**, Maringá, v.15, n.1, p.33-42, set. 2004.

AZEVEDO, P. H.; SPESSOTO, R. E. N. Caracterização do perfil retrospectivo do dirigente esportivo de clube de futebol profissional da primeira divisão, entre os anos 2003 e 2007. **Revista Portuguesa de Ciencias de Desporto**, Brasília, vol.9, no.2, p.103-112 Nov 2009.

BATEMAN, T.S.; SNELL, S. **Management: building competitive advantage**. 3rd ed. Chicago: Irwin, 1996.

BRANDFINANCES. **Top 50 dos clubes com as marcas mais valiosas do mundo**. 2012. Disponível em: <http://futebolbusiness.com.br/2012/09/top-50-os-clubes-com-as-marcas-mais-valiosas-2012/>. Acessado em: 31 de março de 2013.

BRUNORO, J. C. & AFIF, A. **Futebol 100% profissional**. São Paulo: Ed. Gente, 1997.

CHELLADURAI, P. Sport management: defining the field. **European Journal For Sport Management**, [s.l], v.1, n. , p.7-21, 1994.

ELIAS, N.; DUNNING, E. **Deporte y ocio em El proceso de La civilizacion**. 2. ed. Cidade do México: Picacho-Ajusco. Fondo De Cultura Economica De España, 1991.

EMENER, W. G.; COTTONE, R. R. Professionalization, deprofessionalization and reprofessionalization of rehabilitation counseling according to criteria of professions. **Journal Of Counseling And Development**, Pensilvania, v. 67, n. 10, p.576-581, jun 1989.

FIGUEIREDO, Diego. **A profissionalização das organizações do futebol:** um estudo de casos sobre estratégia, estrutura e ambiente dos clubes brasileiros. 2011. 264f. Dissertação de Mestrado. Departamento de Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011.

FIUZA, R. A. M. **Sistemas de governo: presidencialismo, parlamentarismo, semipresidencialismo.** 1997.

Disponível em: < http://200.198.41.151:8081/tribunal_contas/1997/04/-sumario?next=5>

FLICK, U. A pesquisa qualitativa: relevância, história, aspectos. IN: FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa.** Porto Alegre: Bookman, 2004. p.17 - 33

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS; CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL. **RELATÓRIO FINAL DO PLANO DE MODERNIZAÇÃO DO FUTEBOL BRASILEIRO.** Rio de Janeiro: FGV, 2000.

GURGEL, A. **Futebol S/a:** A Economia em Campo. São Paulo: Saraiva, 2006.

HELAL, R. **PASSES E IMPASSES: FUTEBOL E CULTURA DE MASSA NO BRASIL.** Petrópolis: Vozes, 1997.

HWANG, H.; POWELL, W. W. The rationalization of charity: the influences of professionalism in the nonprofit sector. **Administrative Science Quarterly**, Nova York, v. 54, n. 2, p.268-298, jun. 2009.

LEONCINI, M.P.; SILVA, M.T. Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório. **Gestão e Produção**, São Paulo, v.12, n.1, p.11-23, 2005.

MANNING, P. K. METAPHORMS OF DE FIELD: VARIETIES OF ORGANIZATIONAL DISCOURSE. In **Administrative Science Quarterly**, Michigan, v. 24, n. 4, p.660-671, dec. 1979.

MARINHO, M. J. M. C. **Profissionalização e credenciamento:** a política das profissões. Rio de Janeiro: Senai/dn/dpea, 1986.

MINAYO, M.C.S. et al. **Pesquisa Social:** teoria, método e criatividade. 29. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

MONOPOLIES AND MERGERS COMMISSION (1999) British Sky Broadcasting Group plc and Manchester United PLC – A report on the proposed merger. Abril de 1999. *apud* AIDAR, A.C.K. **A transformação do modelo de gestão no futebol**. 2000.

Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2906/Rel16-2000.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 22 de outubro de 2013.

PEREIRA, C. A gestão estratégica dos clubes de futebol: uma análise da correlação entre a performance esportiva e o resultado operacional. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 5, 2004, USP.

PERRUCCI, F. F. **Clube-Empresa: o modelo brasileiro para transformação dos clubes de futebol em sociedades empresárias**. Dissertação de Mestrado em Direito – Faculdade Milton Campos, Nova Lima, 2006.

PITTS, B. G. Sport management at the millennium: a defining moment. **Journal Of Sport Management**, Champaign, v. 15, n. , p.1-9, jun. 2001.

PRONI, M W. **Esporte-Espetáculo e Futebol-Empresa**. 1998. 262f. Tese de Doutorado – Faculdade de Educação Física – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1998.

ROBBINS, S. P.. **Managing today!**. Upper Saddle River: Prentice-hall, 1997.

ROBBINS, S. P.; STUART-KOTZE, R. **Management: concepts and applications**. Scarborough: Prentice-hall, 1990.

ROCHA, C. H. M. **A profissionalização da gestão das empresas familiares num contexto de mudanças: um estudo de caso no setor têxtil**. Dissertação de Mestrado - Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2001.

ROCHA, C. M.; BASTOS, F. C.. Gestão do Esporte: definindo a área. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, São Paulo, v. 25, n.spe , p.91-103, dez. 2011.

SANTOS, L. M. V. V. **A Evolução na Gestão do Futebol Brasileiro**. 2002. 124 f. Dissertação de Mestrado – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2002.

SORIANO, F. **A Bola Não Entra por Acaso**. 2. ed. São Paulo: Larousse Brasil, 2013.

SOUSA, P. A. R. **A Prata da Casa: a “mercadoria força de trabalho jogador de futebol” no Brasil pós Lei Pelé**. Dissertação de Mestrado em Ciências Sociais - Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2008.

SZYMANSKI, S. Why is Manchester United So Succesfull?. **Business Strategy Review** . v.9. n.4. p.47-54, jan. 1998.

VALENTE, R.; SERAFIM, M. C. GESTÃO ESPORTIVA: NOVOS RUMOS PARA O FUTEBOL BRASILEIRO. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 46, n. 3, p.131-136, jun/set 2006.

ANEXO

ANEXO 1 – Parecer Comitê de Ética e Pesquisa - UNIFESP

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
SÃO PAULO - UNIFESP/
HOSPITAL SÃO PAULO



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: ANÁLISE DA PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO DO FUTEBOL BRASILEIRO

Pesquisador: Ricardo Luís Fernandes Guerra

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 22143913.3.0000.5505

Instituição Proponente: Escola Paulista de Medicina

Patrocinador Principal: Universidade Federal de São Paulo

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 436.289

Data da Relatoria: 11/10/2013

Apresentação do Projeto:

CONFORME PARECER CONSUBSTANCIADO nº401.985 de 20/09/2013

Objetivo da Pesquisa:

CONFORME PARECER CONSUBSTANCIADO nº401.985 de 20/09/2013

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

CONFORME PARECER CONSUBSTANCIADO nº401.985 de 20/09/2013

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

CONFORME PARECER CONSUBSTANCIADO nº401.985 de 20/09/2013

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

CONFORME PARECER CONSUBSTANCIADO nº401.985 de 20/09/2013

Recomendações:

NADA CONSTA

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

O estudo está bem delineado, tendo sido enviado os documentos necessários.

APRESENTADO NOVO TCLE DE ACORDO COM A RESOL CNS 466/12 CONFORME SOLICITADO PELO CEP-UNIFESP::

1- Apresentado TCLE impresso em papel timbrado, com o logotipo da Instituição envolvida;

Endereço: Rua Botucatu, 572 1º Andar Conj. 14

Bairro: VILA CLEMENTINO

CEP: 04.023-061

UF: SP

Município: SÃO PAULO

Telefone: (11)5539-7162

Fax: (11)5571-1062

E-mail: cepunifesp@unifesp.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
SÃO PAULO - UNIFESP/
HOSPITAL SÃO PAULO



Continuação do Parecer: 436.289

2- O TCLE elaborado em forma de convite;

3- E a informação de que o mesmo está sendo feito em duas vias, uma que ficará com o pesquisador e outra com o participante, estando descrito que estas serão devidamente assinadas e rubricadas no momento da aplicação deste (TCLE)

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

Considerações Finais a critério do CEP:

Lembramos que, a partir desta data de aprovação, é necessário o envio de relatórios parciais (anualmente), e o relatório final, quando do término do estudo.

SAO PAULO, 25 de Outubro de 2013

Assinador por:
José Osmar Medina Pestana
(Coordenador)

Endereço: Rua Botucatu, 572 1º Andar Conj. 14

Bairro: VILA CLEMENTINO

CEP: 04.023-061

UF: SP

Município: SAO PAULO

Telefone: (11)5539-7162

Fax: (11)5571-1062

E-mail: cepunifesp@unifesp.br

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – Roteiro base para entrevista semiestruturada.

1- ABERTURA

Estou desenvolvendo uma pesquisa com o objetivo de analisar a profissionalização da gestão dos clubes de futebol brasileiro. Tenho um roteiro do questionário para me basear, porém o mais importante é seu depoimento. Conforme explicações prévias, envio o TCLE para assinatura e devolução via correio eletrônico. A entrevista será gravada e permanecerá confidencial. Há alguma dúvida ou objeção?

2- DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

Data de nascimento:

Formação profissional:

Há quanto tempo encontra-se no futebol?

Histórico profissional (inclui futebol) e, respectivos cargos:

Clube e função atual:

3- ROTEIRO DA ENTREVISTA

Quais foram/são as principais metas ao assumirem o clube?

Quais eram os principais problemas do clube?

Quais as principais mudanças que o clube sofreu?

Houve alguma mudança na estrutura administrativa do clube nos últimos 5-10 anos?

O que seu clube conquistou durante o período em que está nele?

Quais as maiores dificuldades que você enfrenta e enfrentou para geri-lo?

Como você descreveria a gestão do seu clube?

Como é dividida a gestão do clube?

Quais os cargos de gestão do clube?

A organização possui regras, funções e procedimentos bem estabelecidos?

Há profissionalização da gestão em seu clube?

Há remuneração para os cargos de gestão no clube?

O que você pensa da remuneração para o quadro gestor do seu clube?

No geral, como você vê a situação atual do futebol brasileiro?

E dos clubes, mais especificamente?

E na questão da gestão dos clubes?

Para você, qual o papel dos gestores do futebol atualmente?

Você acredita que em âmbito nacional está se verificando uma profissionalização da gestão de alguns clubes, visando uma reestruturação política e financeira? Como você vê este contexto?
Em relação a questão anterior, você acredita que possam haver benefícios a curto e longo prazo na profissionalização da gestão?
Há alguma terceirização ou empresa de consultoria contratada pelo clube?
Há algum profissional com formação específica no futebol?
4- FECHAMENTO
Muito obrigado pela sua atenção e entrevista. Com certeza seus dados serão muito valiosos para a execução da minha pesquisa. Caso tenha alguma dúvida estaremos sempre à disposição.

APÊNDICE 2 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO

CAMPUS BAIXADA SANTISTA



Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Estas informações estão sendo fornecidas para a sua participação voluntária no estudo **“Análise da profissionalização da gestão nos clubes do futebol brasileiro”**, que estará sendo desenvolvido por pesquisadores da Universidade Federal de São Paulo (Unifesp - Campus Baixada Santista) que visa analisar os efeitos da profissionalização da gestão dos clubes do futebol nacional.

Caso você autorize sua participação na pesquisa você estará consentido e realizando as seguintes atividades:

1. Entrevista não estruturada com perguntas referentes ao futebol e gestão dos clubes.

Somente no final do estudo poderemos concluir e qualificar a profissionalização da gestão no futebol brasileiro.

Em qualquer etapa do estudo você terá acesso aos profissionais responsáveis pela pesquisa para esclarecimento de eventuais dúvidas. O principal investigador é o Dr. Ricardo Luís Fernandes Guerra que pode ser encontrado na Avenida Ana Costa, 95, Telefone(s) 13-33218058. Se a Sr. (a) tiver alguma consideração ou dúvida sobre a ética da pesquisa, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) – Rua Botucatu, 572 – 1º andar – cj 14, 5571-1062, FAX: 5539-7162 – E-mail: cepunifesp@epm.br

É garantida a liberdade da retirada de consentimento a qualquer momento, e deixar de participar do estudo, sem qualquer prejuízo. Por outro lado, as informações obtidas serão mantidas em segredo e analisadas em conjunto com dados de outros participantes, não sendo divulgada a identificação de nenhum envolvido quando os dados do estudo forem publicados.

Não há despesas pessoais para o participante em qualquer fase do estudo. Também não haverá retorno financeiro relacionado à sua participação.

Além disso, é compromisso do pesquisador utilizar os dados deste estudo somente para fins de pesquisa.

Acredito ter sido suficientemente esclarecido a respeito das informações que li ou que foram lidas para mim, descrevendo o estudo **“Análise da profissionalização da gestão nos clubes do futebol brasileiro”**. Eu discuti com o Dr. Ricardo Luís Fernandes Guerra sobre a minha decisão em participar nesse estudo. Ficaram claros para mim quais são os propósitos do estudo, os

procedimentos a serem realizados, seus desconfortos e riscos, as garantias de confidencialidade e de esclarecimentos permanentes. Ficou claro também que minha participação é isenta de despesas. Concordo voluntariamente em participar deste estudo e poderei retirar o meu consentimento a qualquer momento, antes ou durante o mesmo, sem penalidades ou prejuízo ou perda de qualquer benefício que eu possa ter adquirido, ou no meu atendimento neste Serviço.

Assinatura da participante

Data ____/____/____

Declaro que obtive de forma apropriada e voluntária o Consentimento Livre e Esclarecido deste paciente para a participação neste estudo.

Assinatura do responsável pelo estudo

Data ____/____/____